

**HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*
PADA KARYAWAN BANK BNI DI KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh :

**Sinta Elmi R
201110230311125**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2017**

**HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION*
PADAKARYAWAN BANK BNI DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Universitas Muhammadiyah Malang
Sebagai salah satu persyaratan untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi**

Oleh :

**Sinta Elmi R
201110230311125**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2017**

LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul skripsi : Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* pada Karyawan Bank BNI di Kota Malang
2. Nama Peneliti : Sinta Elmi R
3. NIM : 201110230311125
4. Fakultas : Psikologi
5. Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang
6. Waktu Penelitian : 16 Agustus – 31 Agustus

Skripsi ini telah diuji oleh dewan penguji pada tanggal 3 november 2017

Dewan Penguji

- Ketua Penguji : Dr. Siti Suminarti F., M.Si ()
Anggota Penguji : 1. Sofa Amalia, S.Psi, M.Si ()
2. Dr. Latipun, M.Kes. ()
3. Susanti Prasetyaningrum, M.Psi ()

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Latipun, M.Kes.

Susanti Prasetyaningrum, M.Psi.

Malang,
Mengesahkan

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang

M. Salis Yuniardi, M.Psi, Ph.D

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sinta Elmi R
Nim : 201110230311125
Fakultas/jurusan : Psikologi
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang
Menyatakan bahwa skripsi / karya ilmiah yang berjudul :

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* pada Karyawan Bank BNI bagian Marketing di Kota Malang

1. Adalah bukan karya orang lain baik sebagian maupun keseluruhan kecuali dalam bentuk kutipan yang digunakan dalam naskah ini dan telah disebutkan sumbernya
2. Hasil tulisan karya ilmiah / skripsi dari penelitian yang saya lakukan merupakan hak bebas royalti non eksklusif, apabila digunakan sebagai sumber pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila prnyataan ini tidak benar, maka saya bersedia mendapat sanksi sesuai undang-undang yang berlaku.

Malang, 17 oktober 2014

Mengetahui
Wakil Dekan I

Yang menyatakan

Ni'matuzahroh, S.Psi., M.Si

Sinta Elmi R

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah –Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* pada Karyawan Bank BNI bagian Marketing di Kota Malang” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi di Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan petunjuk serta bantuan yang bermanfaat dari berbagai pihak. Oleh karena itu , dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. M.Salis Yuniardi, M.Psi, Ph.D selaku dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Latipun, M.Kes dan Susanti Prasetyaningrum , M.Psi. selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan yang sangat berguna, hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Dra. Diah Karmiyati, M.Si., selaku dosen wali penulis yang telah mendukung dan member pengarahan sejak awal perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
4. Ayah dan Ibu, Rahmad Mulyana dan Yuli Elmi yang selalu menyelipkan nama penulis dalam setiap do'a - do'anya serta curahan kasih sayang yang tiada tara. Hal ini merupakan kekuatan terbesar bagi penulis untuk terus memiliki motivasi dalam perkuliahan dan proses skripsi ini.
5. Karyawan – Karyawan bank BNI di kota malang khususnya bagian Marketing, yaitu Bank BNI Universitas Brawijaya, Bank BNI Universitas Negeri Malang, dan Bank BNI Malang *Town Square* yang telah bersedia menjadi subjek penelitian.
6. Teman – teman fakultas psikologi yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan pada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari tiada satupun karya manusia yang sempurna, sehingga kritik dan saran demi perbaikan karya ini sangat penulis harapkan. Meski demikian, penulis berharap semoga ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan pembaca pada umumnya.

Malang, 17 oktober 2017
Penulis

Sinta Elmi R

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan	i
Surat Pernyataan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	v
Daftar lampiran	vi
Abstrak	1
Pendahuluan	2
Landasan Teori	6
<i>Turnover intention</i>	6
Klasifikasi <i>Turnover Intention</i>	6
Indikasi <i>Turnover Intention</i>	7
Aspek-Aspek <i>Turnover Intention</i>	8
Dampak <i>Turnover Intention</i>	8
Faktor <i>Turnover Intention</i>	9
Kepuasan Kerja	9
Teori Kepuasan Kerja	9
Aspek – Aspek Kepuasan Kerja	10
Faktor Kepuasan Kerja	10
Kepuasan kerja dan <i>Turnover Intention</i>	11
Hipotesa	12
Metode Penelitian	12
Rancangan Penelitian	12
Subjek Penelitian	13
Variabel Penelitian	13
Prosedure Penelitian	14
Hasil Penelitian	15
Diskusi	16
Simpulan dan Implikasi	19

DAFTAR TABEL

Table 1. Deskripsi Subjek dan Data penelitian	15
Tabel 2. Gambaran Kepuasan Kerja	15
Tabel 3. Gambaran <i>Turnover intention</i>	16



DAFTAR LAMPIRAN

Skala	25
Blue Print Skala	30
Validitas Reliabilitas Variabel X	31
Validitas Reliabilitas Variabel Y	42
Hasil Analisis Korelasi Product Moment	45
Surat Izin Penelitian	46
Data Responden	51



HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN BANK BNI DI KOTA MALANG

Sinta Elmi

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

Shintha_r@yahoo.com

Dalam lingkup operasional perusahaan terutama perbankan, *turnover* kerap sekali terjadi. Kunci utama berjalannya suatu perusahaan adalah SDM (Sumber Daya Manusia). Dalam hal ini khususnya karyawan marketing, karena marketing memiliki peran yang sangat vital bagi perusahaan yaitu dapat mengembangkan produk dan pelayanan yang diberikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* bersifat kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Salah satu faktor tersebut adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang mempengaruhi *turnover* adalah kepuasan kerja. Hal ini ditandai dengan sikap karyawan seperti absensi, melakukan pelanggaran, malas bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui ada tidaknya hubungan antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada Pegawai Bank BNI di Kota Malang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif korelasional dengan sampel penelitian sebanyak 65 subjek. Metode pengambilan data menggunakan skala kepuasan kerja dan skala *turnover intention* menggunakan korelasi *product moment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* ($r = -0,713$, $p = 0,000$).

Kata kunci : kepuasan kerja, *turnover intention*, karyawan bank BNI

In the scope of the company's operations, especially banking, turnover is often the case. The main key to running a company is human resources (Human Resources). In this case, especially employees of marketing, because marketing has very vital role for the company that can develop products and services provided. Factors affecting turnover are complex and interrelated. One factor is an organizational variable. Organizational variables that affect turnover are job satisfaction. It is characterized by employee attitudes such as absenteeism, offense, lazy work. The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention On Employee Bank BNI in Malang. The type of this research is correlational quantitative research with 65 subjects. Methods of data collection using job satisfaction scale and turnover intention scale using product moment correlation. The results showed that there was a negative and significant relationship between job satisfaction and turnover intention ($r = -0.713$, $p = 0,000$). Keywords : Job satisfaction, turnover intention, marketing employees of BNI Bank.

Keywords: job satisfaction, turnover intention, BNI bank employee

Setiap perusahaan bisnis terutama perbankan saat ini dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Dalam dunia perbankan atau perusahaan baik yang bergerak dibidang jasa maupun barang. Hal ini tak lepas dari peran karyawan di bagian marketing. Marketing atau tenaga pemasaran adalah salah satu ujung tombak keberhasilan perusahaan. Marketing adalah salah satu aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Bidang ini memiliki fungsi untuk menghasilkan pemasukan bagi perusahaan. Semakin besar pemasukan yang berhasil dicapai, maka perusahaan akan makin berkembang, demikian pula sebaliknya. Meski demikian, bidang marketing ini tidak bisa berdiri sendiri dalam sebuah perusahaan. Setiap aktivitas yang dilakukan divisi ini, memiliki hubungan dan keterkaitan dengan setiap bagian dalam perusahaan. Seperti bagian produksi, sumber daya manusia, riset dan pengembangan dan terlebih dengan bagian keuangan.

Spesifikasi kerja marketing bank adalah bertemu dengan konsumen secara langsung dalam hal ini adalah nasabah. Marketing harus bisa mengedukasi nasabah agar pelayanan jasa dan produk yang diberikan tidak disalah artikan oleh nasabahnya. Namun kenyataannya banyak sekali komplain tentang pelayanan yang sudah diberikan. Salah satu contohnya produk yang paling banyak dikomplain adalah kartu kredit. Mulai dari keterlambatan billing, billing tidak sampai, tagihan yang tidak sesuai, iuran tahunan (Herzberg, 2013).

Staff marketing dituntut untuk bisa memenuhi target yang diinginkan perusahaan. Contohnya staff marketing bagian *FO / Funding Officer* (pencari nasabah). Pekerjaan di bidang ini tidaklah mudah dimana karyawan harus datang ke perusahaan atau tempat-tempat usaha nasabah, dan mendapat kepercayaan dari nasabah untuk menanamkan modalnya di bank (Herzberg, 2013).

Studi kasus tentang karyawan bank BUMN, salah satunya staff marketing *FO / Funding Officer* dimana bekerja sudah kurang lebih 1 tahun 3 bulan dan mendapat suka duka bekerja dimana pimpinan yg selalu ingin setiap target akuisisi harus terselesaikan dalam 1 hari, target akuisi yang dimaksud seperti dinas-dinas atau perusahaan. lalu masalah lain juga muncul dengan karyawan lain dalam mencari perhatian pimpinan, yang akhirnya menjadi tekanan dan sempat ingin memutuskan untuk resign (Sims, 2014).

Studi kasus lainnya pada staff marketing *Lending officer* (pencari kreditur) seorang karyawan memberikan keluhan kesahnya di bidang tersebut, yakni harus mencari kreditur yang mau melakukan pinjaman di bank, dan saat itu target yang harus dicapai 500 juta dalam 1 bulan. Akan tetapi karyawan tersebut hanya bisa mencapai target 350 juta per bulan. Hal ini karena calon kreditur yang dipilih terlebih dahulu mendapat penawaran dari bank lain dengan sistem bunga yang lebih rendah. Sedangkan pihak manajer terus menerus menginginkan mengejar target dan meningkatkan pencapaian kredit 1,5 % lebih tinggi dari sebelumnya. Kondisi ini membuat karyawan tersebut harus ekstra bekerja keras mencapai target. Bila target tidak dipenuhi maka tidak akan ada bonus tambahan selain gaji. Faktanya pekerjaan baik marketing lending atau funding mengharuskan berada di luar lapangan, dan untuk transportasi, uang makan, ditanggung oleh karyawan dari gaji yang diperoleh. Sedangkan pemenuhan kebutuhan karyawan akan semakin

bertambah. Pertimbangan ini yang membuat beberapa karyawan pindah pekerjaan ke perusahaan lain dengan gaji yang lebih tinggi (Sims, 2014).

Tidak semua karyawan bagian marketing yang mendapat pekerjaan sesuai *job fit*/ kesesuaian kerjayang diinginkan. Banyak dari mereka yang mengambil pekerjaan itu karena tuntutan ekonomi, dan lama menganggur. Tetapi tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Selain itu juga pengalaman yang kurang memadai di bidang marketing, yang membuat karyawan itu kesusahan dalam menjalani proses kerja tersebut dan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan / *turnover intention* (Rangkuti, 2013). Sekitar 20% karyawan atau satu dari lima karyawan, memutuskan hijrah dalam dua tahun ke depan dengan beragam alasan, salah satunya mencari tantangan baru. Hal ini terjadi pada karyawan berusia muda yang mana yang cepat bosan dengan lingkungan kerjanya (Arianto, 2013).

Sebuah survei di bank Indonesia / BI, menjelaskan bahwa terjadi tingkat perpindahan pegawai mencapai 5% di 2015, lalu meningkat menjadi 10% di tahun 2016. Yang akhirnya minim dari segi kuantitas juga terbatas kualitasnya. Sebanyak 52 perusahaan dijadikan sampel dan sepertiganya adalah bank swasta, menemukan bahwa perusahaan tidak memahami apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap tinggal dan tidak pindah ke perusahaan lain. Masalah kemudian muncul ketika bank-bank di Indonesia termasuk bank BUMN yang tidak menggunakan rasio yang sama sebagai formula untuk meningkatkan loyalitas karyawannya (Watson, 2012). Peningkatan perpindahan pegawai dari tahun ke tahun jelas adalah sebuah indikasi *turnover intention*, penurunan loyalitas karyawan dalam bekerja juga bisa menjadi ciri-ciri perilaku *turnover intention* akan muncul. Penurunan loyalitas tersebut salah satunya seperti tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mulai terabaikan dengan sering absensi, mulai malas bekerja, sering protes terhadap atasan karena sistem kerja yang tidak sesuai dengan yang diinginkan dsb.

Selain itu beberapa bank di Indonesia juga merekrut karyawan *outsourcing* (karyawan kontrak). Karyawan *outsourcing* sebagai tenaga kerja yang dibeli melalui layanan jasa dari perusahaan lain untuk melakukan pekerjaan di perusahaan bersangkutan (Levin, 2013). Bagi perusahaan perbankan menggunakan tenaga kerja *outsourcing* perusahaan merupakan hal yang menguntungkan karena dengan tenaga *outsourcing* perusahaan bisa lebih terkonsentrasi pada aktivitas inti perusahaan. Hal inilah yang membuat ribuan tenaga kerja *outsourcing* di bank-bank Indonesia masih belum jelas nasibnya. Karena rata-rata kontraknya hanya 1 tahun saja dan hanya boleh diperpanjang setahun lagi. Penyebab ini membuat banyak karyawan yang merasa tidak aman dan nyaman bekerja di bank. Untuk sistem gaji para *outsourcing* pada bank BNI hanya 1.900.000. Penempatannya pun sebagian besar di wilayah pelosok-pelosok daerah di Indonesia. Sedangkan bagi para karyawan terutama wanita hal ini akan sulit dan menyengsarakan mereka. Seperti pada karyawan yang sudah menikah, dimana harus berpisah dari keluarga. Dan akhirnya tidak sedikit pula yang memutuskan untuk resign dari bank tempatnya bekerja. Bahkan ada yang meminta mutasi sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Tetapi tidak semua pimpinan organisasi mau menyetujui permintaan mutasi dari karyawan yang bersangkutan. Alasan utama karena

kualitas kerja karyawan itu sangat baik, dan pimpinan menginginkan karyawan nya tidak pindah (Lilik, 2014). Mutasi dan resign adalah salah satu indikasi karyawan ingin melakukan *turnover intention to leave*, yakni sudah ada keinginan karyawan untuk keluar atau pindah dari perusahaan yang bersangkutan.

Intensi keluar (*turnover intentions*) dapat diartikan yaitu pergerakan tenaga kerja keluar dari perusahaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian, atau kematian anggota perusahaan. Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Simamora, 2009).

Turnover yang tinggi juga mengakibatkan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Pemenuhan kebutuhan akan karyawan baru terus meningkat, dalam bidang marketing membutuhkan soft skill yang baik, seperti kemampuan komunikasi, kecakapan yang mumpuni, kondisi lain seperti kesiapan fisik dan mental. Salah satunya dalam dunia marketing, karyawan akan bertemu dengan banyak nasabah, kreditur, yang akan dijadikan target. Sedangkan karakter setiap orang berbeda – beda, karyawan harus bisa mengatasi situasi seperti itu. Akan tetapi banyak perusahaan perbankan yang merekrut karyawannya dan menempatkan karyawan di posisi yang tidak sesuai. Perusahaan banyak yang mengejar kuantitas bukan kualitas, demi terpenuhinya kebutuhan SDM. Dan pada akhirnya para karyawan yang diperkerjakan ini merasa bahwa pekerjaan yang dijalani ternyata kurang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dan munculah *turnover intention* (Jacobs, 2012).

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2014). Indikasi dari munculnya *turnover intention* adalah karyawan yang mulai malas bekerja, jarang masuk, melakukan protes terhadap atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan ingin pindah ke perusahaan yang lebih baik.

Selanjutnya dari fenomena-fenomena tersebut, terjadinya turnover intention pada karyawan marketing disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, tekanan dari manajer, gaji yang kurang sesuai, hubungan antar anggota karyawan, lingkungan kerja itu sendiri artinya karyawan menikmati pekerjaannya atau tidak. Penyebab inilah yang tidak lain adalah indikasi dari kepuasan kerja. Sebuah studi mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap turnover intention (Igbaria dan Greenhaus, 2013). Penelitian lain yang dilakukan oleh Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dan *intention to quit*. Penelitian serupa dilakukan oleh Arnold dan Feldman (1982)

bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan semakin tinggi tingkat niat untuk bertahan dalam perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja. Sementara kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dapat memenuhi kebutuhan. Sedangkan ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Pada staff marketing jika kepuasan kerja rendah maka pencapaian target tidak akan maksimal, bank akan mengalami kerugian karena kualitas kinerja karyawan menurun. Sedangkan Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai prestasi yang lebih tinggi dibanding dengan karyawan yang tidak terpuaskan. Salah satu contohnya adalah peningkatan kualitas kerja karyawan marketing, pencapaian target melebihi batas yang ditentukan, sehingga akan mendapatkan bonus dari target hasil dan terjadi pemenuhan kebutuhan akan gaji. Dan karyawan tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi di sisi lain meskipun karyawan ini sudah mendedikasikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin, tetap ada beberapa perusahaan yang memberikan sistem gaji standart. Mengakibatkan adanya rasa ketidakadilan dan menjadi dampak timbulnya *turnover intention* (Engel, 2012). Selain itu berhentinya karyawan juga turut menjadi perhatian para manajer, karena kelangsungan organisasi terganggu. Suatu meta analisis yang dilakukan Hom dan Griffeth (2012) yang meliputi 78 penelitian yang mencakup 27.543 orang menunjukkan suatu hubungan cukup negatif antara kepuasan dengan berhentinya karyawan.

Berdasarkan kekuatan hubungan ini para manajer disarankan untuk mencoba mengurangi tingkat berhentinya karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebuah penelitian lain mengungkapkan bahwa gaji secara negative memengaruhi *turnover intention*. Artinya jika semakin tinggi gaji maka semakin rendah *turnover intention* (Byrne, 2013). Hal tersebut cukup beralasan karena kestabilan karyawan dapat memengaruhi produktivitas kerja. Semakin tinggi gaji yang diberikan perusahaan maka kebutuhan karyawan akan terpenuhi, meskipun pada prinsipnya setiap manusia tidak akan pernah cukup dan puas dengan apa yang telah didapatkan. Gaji termasuk salah satu aspek dari kepuasan kerja dan hal inilah yang mempengaruhi seseorang berpikiran untuk tetap atau keluar dari perusahaan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Alinudin (2013), bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah *turnover intention* yang dirasakan karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, jelas bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mempertahankan karyawan dan menghindari terjadinya *turnover intention*. *Turnover intention* yang terjadi di perusahaan dapat menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan dan menghambat perkembangan perusahaan. Untuk itulah peneliti membuat penelitian yang berjudul “Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada karyawan Bank di Kota Malang”. Dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada karyawan Bank BNI di Kota Malang.

Turnover Intention

Karyawan memiliki peranan yang penting dalam perkembangan perusahaan. Kualitas pelayanan perusahaan yang tidak baik dan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan nya bisa membuat karyawan merasa tidak nyaman bekerja dan berusaha mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih baik, sehingga munculah *turnover intentions*.

Menurut Mobley (1986) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keinginan untuk keluar dari organisasi merupakan predictor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Intensi *turnover* menunjukkan seorang individu yang merasa kemungkinan untuk tinggal atau meninggalkan pekerjaan dalam organisasi.

Turnover didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersediannya alternatif pekerjaan lain (Robbins, 2006).

Dengan kata lain *turnover intentions* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Klasifikasi *Turnover*

Keinginan untuk pindah yang dilakukan karyawan salah satu bentuk tindakannya seperti penarikan diri. Dan sebagian besar pegawai yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela atau faktor lain. Untuk itulah *turnover intention* pada karyawan dapat dibagi kedalam dua jenis (Robbins, 2006), diantaranya :

- a. *Voluntary Turnover*, merupakan *turnover* yang diajukan oleh perorangan adalah *turnover* sukarela, yang berarti berhentinya seseorang dari perusahaan yang diajukan oleh individu karyawan itu sendiri.
- b. *Involuntary Turnover* merupakan pergerakan keluar-masuknya seorang individu dari suatu perusahaan, yang dilakukan bukan atas kehendak individu. Nama lain tipe ini adalah *involuntary separation*, yang berarti berhentinya seseorang dari perusahaan atas keinginan perusahaan, termasuk kematian, dan diperintahkan mengundurkan diri. *Involuntary turnover* diajukan oleh pihak perusahaan dimana karyawan bekerja. Salah

satu contoh situasi dimana seseorang diperintahkan untuk mengundurkan diri atau bukan atas keinginan antara lain PHK (pemutusan hubungan kerja) karena perusahaan tempat bekerja bangkrut, atau karena kinerja karyawan rendah.

Indikasi Terjadinya *Turnover Intentions*

Proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar. Ada beberapa indikasi terjadinya turnover intention (Robbins, 2006).

1. Absensi yang meningkat, Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. Tingkat absensi pada tahun 2014 mencapai 6 % untuk sektor bank cabang wilayah jawa timur (Samuel, 2014). Hal ini mengakibatkan kinerja perusahaan menurun, sehingga menimbulkan kerugian perusahaan.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan. Fakta lain menunjukkan bahwa persaingan antar perusahaan sangatlah kuat. Banyak perusahaan-perusahaan ternama mencari para calon karyawan-karyawan yang berkualitas. Dengan iming-iming gaji yang tinggi, fasilitas lengkap dan terpenuhi bagi semua anggota karyawan, seperti tunjangan, bonus, dan penempatan posisi kerja yang menggiurkan (Hanafiah, 2014). Membuat karyawan tertarik untuk pindah ke perusahaan lain.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya. Contoh kasus sebuah perusahaan perbankan swasta yang memberlakukan karyawan nya di bagian tertentu untuk bekerja lembur melebihi jam kerja yang ditentukan. Mulai bekerja jam 07.00 hingga jam 20.00. padahal jam kerja seharusnya hanya sampai jam 18.00 (Hanafiah, 2014). Hal ini membuat beberapa karyawan melakukan pelanggaran jam kerja.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan. Atasan yang terlampaui otoriter terhadap karyawan membuat karyawannya tidak nyaman, bagi sebagian kasus ada yang melakukan mogok kerja sebagai reaksi protes atas gaya kepemimpinan atasan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan (Engel, 2012).

Aspek-aspek turnover intention

Untuk mengetahui intensi turnover ada beberapa aspek yang dipergunakan (Mobley dkk, 1978) yaitu :

- a. Berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan. hal lain yyang akan dilakukan karyawan seperti membanding – bandingkan apa yang diperoleh di perusahaan ini dengan apa yang diperoleh oleh teman diperusahaan yang lain.
- b. Keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search*), karyawan melakukan usaha – usaha seperti melihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.
- c. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang (*intention to quit*). Dimana karyawan mulai menunjukkan perilaku tertentu yang untuk keluar dari perusahaan. misalnya, memiliki niat untuk mengundurkan diri dan mulai dapat memastikan bahwa dirinya akan berhenti dari perusahaan.

Dampak turnover bagi organisasi

Turnover ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai kerugian biaya dsb. (Robbins, 2006) dampak-dampak turnover bagi organisasi diantaranya adalah:

- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian.
- b. Biaya latihan. Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- c. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- d. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, seperti kurangnya pengalaman pada karyawan baru mengakibatkan ada beberapa kasus kecelakaan, cedera yang dialami.
- e. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan. Karena berkurangnya karyawan maka kualitas dan kuantitas produksi akan terhambat.

Faktor- faktor yang Mempengaruhi Timbulnya Intensi *Turnover*.

Karyawan yang melakukan *turnover intention*, tentunya tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku itu muncul. Adapun faktor-faktor tersebut terdiri dari tiga bagian (Robbins, 2006), yaitu :

1. *Organizational level characteristic*, terdiri atas lima bagian yaitu struktur organisasi, *job design*, *work stress*, *reward and pension plan*, dan *performance evaluation system*.
2. *Group level characteristic*, terdiri atas dua bagian yaitu kelompok demografi dan *group cohesiveness*.
3. *Individual level characteristic*, terdiri atas lima bagian yaitu usia, masa kerja, status marital, kepuasan kerja, dan *personality job fit*.

Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah saja (unsur ekonomis), akan tetapi dengan bekerja karyawan mengharapkan akan mendapatkan kepuasan kerja, karena sebagian dari aktivitas mereka dihabiskan di tempat bekerja.

Kepuasan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Hal ini dirasakan berbeda-beda pada setiap individu, jenis pekerjaan yang disukai belum tentu berlaku untuk individu lainnya (Spector, 1996).

Robbin, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, yakni selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini harus diterima.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu / tidak mampu memenuhi harapan dari proses kinerjanya dan cara menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya.

Teori Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini peneliti memakai acuan teori yakni teori sembilan facet dari spector (1996), karena teori ini menguraikan kepuasan kerja individu melalui kepuasan terhadap kesembilan aspek dari pekerjaan sehingga dapat memperlihatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai kpuasan kerja individu.

(Spector, 1996) menjelaskan tentang teori kepuasan kerja yaitu teori kepuasan kerja sembilan facet mendefinisikan kepuasan kerja sebagai variabel sikap yang merefleksikan perasaan eveluatif tentang pekerjaan melalui sembilan aspek facet yaitu 1). Gaji, 2). Promosi, 3).Supervisi, 4).Keuntungan,5). Penghargaan (*reward*), 6). Prosedur, 7). Rekan Kerja , 8). Sifat Kerja, 9). Komunikasi.

Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Dalam dunia pekerjaan ada beberapa hal yang menjadi dasar penentu faktor karyawan yang merasa puas atau tidak puas dalam pekerjaannya. Untuk itu Spector mempublikasikan Skala *Job Satisfaction Survey/ JSS* (1985), dan terdiri dari aspek diantaranya adalah :

- 1). Gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2). Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 3).Supervisi, yaitu kompetensi manajerial yang dimiliki seseorang penyedia dan bagaimana perilakunya terhadap bawahannya.
- 4). Keuntungan (*benefit*), yaitu kelebihan ynag didapatkan karyawan dari perusahaan seerti asuransi, dan cuti.
- 5). Penghargaan (*reward*), yaitu perhatian dan pengakuan dari perusahaan terhadap kinerja yang baik dari karyawanya.
- 6). Prosedur, yaitu peraturan yang dterapkan oleh perusahaan atau organisasi
- 7). Rekan Kerja, yaitu menerima kompetensi rekan kerja dan senang bekerja sama dengan mereka.
- 8). Sifat Kerja, yaitu menyukai tugas-tugas yang diberikan.
- 9). Komunikasi, yaitu berbagi informasi bagi karyawan. Atasan dan bawahan maupun perusahaan terhadap karyawan baik secara lisan maupun tulisan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (Robbins, 2006).

Kepuasan kerja dan *Turnover Intention*

Pada dasarnya pekerjaan seorang marketing bank adalah untuk mencari nasabah. Berdasarkan tugasnya Marketing di bank diberdakan menjadi 2, yaitu *Account officer* adalah marketing bank yang bertugas mencari nasabah untuk pinjaman (debitur). Dan *Funding officer* adalah marketing bank yang bertugas mencari nasabah untuk menabung (kreditur). Untuk menjadi seorang marketing bank, bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan jiwa sosial yang tinggi, jaringan yang luas, komunikasi yang baik dan aktif dalam bekerja. Staff marketing dituntut untuk bisa memenuhi target yang diinginkan perusahaan. Contohnya staff marketing bagian *FO / Funding Officer* (pencari nasabah). Selain itu setiap karyawan, tak terkecuali pada karyawan marketing juga menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan.

Hal ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman lahiriah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Namun faktanya pada karyawan marketing ini banyak yang mengalami tekanan baik *intern* (dalam), atau *ekstern* (luar). Untuk tekanan dari dalam seperti perasaan tidak nyaman terhadap pekerjaan yang dilakukan karena bekerja di luar lapangan dengan resiko yang tinggi. Lalu tekanan dari luar karena hubungan dengan antar karyawan yang kurang baik, kondisi lingkungan yang kurang mendukung, sering dimarahi oleh atasan, menjadi faktor penyebab kepuasan karyawan (Herzberg, 2013). Disamping faktor pemeliharaan diatas, faktor kompensasi juga dipandang turut mempengaruhi produktivitas atau prestasi pekerja. Pemberian kompensasi (*rewards*) seharusnya dikaitkan dengan prestasi kerja (*performance*). Sekalipun pemberian kompensasi telah didasarkan pada kriteria kinerja, apabila tenaga kerja mempersepsi rendah, hasilnya menjadi prestasi kerjanya rendah, menurunnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan meningkatnya *turnover* dan *absenteeism* (Robbins, 2003).

Salah satu dampak ketidakpuasan kerja adalah penurunan produktivitas karyawan dalam bekerja yang menimbulkan kerugian besar terhadap suatu perusahaan (Mobley, 1986). Penurunan produktivitas ini mengakibatkan peningkatan absensi karyawan. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan sebelumnya, selain itu karyawan mulai malas bekerja, karyawan mulai mengesampingkan urusan pekerjaan dan fokus terhadap hal lain, lalu peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib seperti karyawan sering meninggalkan temlat kerja di waktu jam-jam kerja masih berlangsung dan tanpa izin kepada atasan. Dan muncul banyak protes terhadap atasan seperti balas jasa yang diberikan perusahaan tidak setimpal dengan pekerjaan yang karyawan lakukan. Hal-hal tersebut merupakan indikasi / gejala-gejala *turnover intention* pada karyawan. Karyawan mulai memikirkan keputusan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan tersebut dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Untuk itulah terjadi *turnover intention* yang disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan.

Sebagian besar teori menghubungkan langsung antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Namun mengingat intensi *turnover* merupakan *predictor* utama dari

turnover, maka faktor-faktor yang mempengaruhi turnover secara tidak langsung juga mempengaruhi intensi *turnover*. Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover bersifat kompleks dan saling berkait satu sama lain. Salah satu faktor tersebut adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang mempengaruhi turnover adalah kepuasan kerja (Spector, 2001). Beberapa penyebab *turnover* antara lain Kesempatan Promosi, Kesempatan Pembayaran, faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya turnover. Hal ini digambarkan oleh Gomez (2012) tentang tingkat turnover yang terjadi di salah satu perusahaan kesehatan sebesar 72%. Setelah dilakukan *survey*, diketahui bahwa penyebab *turnover* tinggi tersebut karena rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan *front-line*, Ketidakpuasan terhadap atasan atau teman kerja, Ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (pengulangan, *autonomy*, tanggung jawab) hal ini ditulis Gomez (2012) dalam bukunya *Managing Human Resources* karyawan akan bertahan di suatu perusahaan lebih lama bila perusahaan tersebut menawarkan suatu kualitas kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh alinudin (2013), bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah *turnover intention* yang dirasakan karyawan pada perusahaan tersebut. Suatu meta analisis yang dilakukan hom dan griffeth (2012) yang meliputi 78 penelitian yang mencakup 27.543 orang menunjukkan suatu hubungan cukup negatif antara kepuasan dengan berhentinya karyawan. Penelitian lain oleh Rusmayanti (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan Tetap Pada *Head Office* PT X Indonesia, menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi atau yang disebut R antara variabel kepuasan kerja dengan intensi keluar adalah 0,608. Berarti hubungan antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* adalah sebesar 60,80%. Sedangkan Adjusted R-square atau koefisien determinasinya adalah 0,360 artinya 36% variasi yang terjadi terhadap tinggi atau rendahnya intensi keluar disebabkan variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 64% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai signifikansi dari uji anova adalah 0,000, hubungan ditemukan negatif. Dari beberapa penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap intensi keluar.

Hipotesa

Hipotesa dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* pada karyawan bank BNI di kota Malang.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional, dimana peneliti akan menganalisa hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada karyawan bank bagian marketing di kota Malang. Metode ini

berupa data penelitian yang berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik SPSS 21 (Sugiono, 2011).

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pegawai bank BNI bagian marketing di kota Malang. sebanyak 3 bank BNI, yaitu 1 bank BNI UB pusat , dan 2 bank cabang BNI yaitu BNI Matos dan BNI UM, yang dipilih untuk penelitian. Dengan jumlah subjek sebanyak 65 karyawan, yakni 45 berjenis kelamin laki laki dan 20 berjenis kelamin perempuan. Dengan masa kerja kurang < dari 1 tahun dan lebih > dari 2 tahun. Pemilihan bank tempat penelitian ini berdasarkan rekomendasi dari pihak bank BNI pusat UB. Teknik sampling yang digunakan adalah sample yang sebenarnya.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kinerjanya dan cara menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Untuk mengukur kepuasan kerja peneliti menggunakan skala adaptasi kepuasan kerja dari *The Job Satisfaction Survey (JSS) spector* (1985) dan terdiri dari 36 item dari 9 aspek kepuasan kerja yaitugaji, promosi, supervisi, keuntungan, penghargaan (*reward*), prosedur, rekan kerja, sifat kerja, komunikasi dengan menggunakan metode skala likert. Setiap pernyataan terdiri dari 5 pilihan jawaban yaitu mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Skor kepuasan kerja berada pada rentangan 75 – 122. Skor tinggi menunjukkan subjek memiliki kepuasan kerja tinggi.. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil *cronbach alpha* sebesar 0.947. Sedangkan item yang valid berjumlah 25 item dengan rentangan indeks validitas 0.227 – 0.859.

Turnover intentions adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Untuk mengukur *turnover intention* peneliti menggunakan skala *turnover intention* yang disusun oleh (Benjamin, 2014) sejumlah 3 item, dimana untuk skala *turnover intention* yang disusun mengacu pada aspek-aspek yang diungkapkan (Mobley dkk, 1978), yang terdiri dari 3 aspek, yaitu: Berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), b. Keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*intention to search*), c. Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang (*intention to quit*). Menggunakan metode skala likert. Setiap pernyataan terdiri dari 5 pilihan jawaban yaitu mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Skor *turnover intentions* berada pada rentangan 10 – 17. Skor tinggi menunjukkan subjek memiliki *turnover intentions* tinggi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil *cronbach alpha* sebesar 0.913 Sedangkan item yang valid berjumlah 5 item dengan rentangan indeks validitas 0.780 – 0.958.

Prosedur dan Analisa Data Penelitian

Prosedur dalam penelitian ini terdiri dari 3 tahap yaitu persiapan, pelaksanaan, dan analisa.

Tahap persiapan

Pada tahap ini diawali dengan membuat rancangan penelitian, lalu menentukan lokasi dan sample yang akan diteliti, lalu mempersiapkan instrument berupa skala yaitu skala *turnover intention* dan skala kepuasan kerja. Selanjutnya membuat surat izin penelitian pada 3 bank cabang BNI di kota malang.

Tahap pelaksanaan

Penelitian ini dilaksanakan di 3 kantor BNI di malang 1 bank BNI UB, dan 2 bank cabang BNI yaitu BNI matos, BNI UM penelitian dilakukan pada tanggal 16 Agustus – 31 Agustus 2017. Pada penelitian ini uji coba alat ukur yang diambil oleh peneliti menggunakan try out terpakai, artinya sampel yang dikenai uji coba penelitian menggunakan sampel yang sebenarnya. Alasan peneliti menggunakan sampel yang try out terpakai dikarenakan peneliti mengalami kendala dalam hal jumlah subjek yang terbatas, dan kesulitan dalam menemui subjek, yaitu karyawan bagian marketing bank BNI di kota malang, dimana karyawan bagian marketing tersebut jarang ditemui di kantor sehingga peneliti harus bertemu di luar kantor untuk menemui subjek. Penyebaran skala dilakukan oleh peneliti dengan yakni dengan menghubungi subjek lalu mencari tempat untuk bertemu dengan subjek. Sebelum dilakukan pengisian kuisioner oleh subjek peneliti terlebih dahulu memberikan penjelasan mengenai tujuan, dan peran subjek dalam membantu peneliti mendapatkan data yang diinginkan serta menjelaskan tentang cara pengisian instrument tersebut.

Tahap akhir

Setelah semua data mentah yang telah terkumpul diproses, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data. Data yang diperoleh akan dianalisa menggunakan korelasi *product moment* dari pearson yang dibantu program SPSS21 for Windows dengan menggunakan sistem analisis korelasional yakni untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen yaitu kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu *turnover intention*, apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada 65 karyawan marketing Bank BNI di Kota Malang. penelitian ini terdiri dari 45 karyawan yang berjenis kelamin laki-laki, dan 20 karyawan yang berjenis kelamin wanita. Maka selanjutnya mendeskripsikan data sebagaimana tabel 1 :

Table 1. Deskripsi Subjek dan Data penelitian (N = 65)

Karakteristik /Variabel	Frekuensi (%)	Mean(Std. Deviation)
Jenis kelamin		
Laki – laki	45 (96 %)	44.88 (1.99)
< 1 tahun	5 (11 %)	14.67 (1.20)
> 2 tahun	40 (88.9 %)	76.9 (2.00)
Perempuan	20 (31%)	19.8 (1.77)
< 1 tahun	3 (15%)	10.88 (1.65)
> 2 tahun	15 (75%)	45.89(2.21)
Kepuasan kerja		90.55 (16.21)
Gaji		11.45 (2.00)
Promosi		12.18 (2.09)
Supervisi		13.85 (3.06)
Tunjangan		8.38 (1.81)
Penghargaan		8.97 (2.44)
Pros Operasional		7.78 (0.48)
Rekan kerja		9.05 (3.21)
Sifat Pekerjaan		9.52 (2.64)
Komunikasi		9.78 (2.99)
Turnover intention		14.02 (5.06)

Tabel 2. Gambaran Kepuasan Kerja

kategori	Frekuensi	Mean
Tinggi	21 (13.8%)	12.31
Rendah	44 (67,7%)	29.22
Total	65 (100%)	

Berdasarkan data yang telah tersaji diatas, diketahui bahwa subjek yng dikategorikan mendapatkan kepuasan kerja tinggi berju lah 21 subjek dengan frekuensi 13.8 %, nilai mean 12.31 sedangkan subjek yang mendapatkan *Turnover intention* rendah berjumlah 44 subjek dengan frekuensi 67.7 %, dengan nilai mean 29.22.

Tabel 3. Gambaran *Turnover intention*

kategori	Frekuensi	Mean
Tinggi	39(55.8%)	12.31
Rendah	28 (41,5%)	20.22
Total	65 (100%)	

Berdasarkan data yang telah tersaji diatas, diketahui bahwa subjek yng dikategorikan mendapatkan kepuasan kerja tinggi berjumlah 39 subjek dengan frekuensi 55.8 %, nilai mean 12.31 sedangkan subjek yang mendapatkan *Turnover intention* rendah berjumlah 28 subjek dengan frekuensi 41,5 %, dengan nilai mean 20.22.

Hubungan Kepuasan kerja dengan *Turnover Intention*

Hasil analisis koefisien korelasi (r) diketahui sebesar -0,713 dan nilai signifikansi menunjukkan 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 ($p = 0,000 < 0,05$). Sehingga dapat dikatakan ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover Intention* pada karyawan bank BNI bagian marketing di kota Malang. Selain itu terdapat nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 50,8 % menunjukkan bahwa besarnya kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 50,8 % terhadap *turnover Intention* pada karyawan bank BNI bagian marketing di kota Malang, dan 49.2 % lain nya dipengaruhi oleh faktor lain seperti stress, kecemasan, *organizational behavior*.

Selanjutnya untuk gambaran pada tabel *turnover Intention* dan kepuasan kerja dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja terdapat nilai mean yang besar pada kategori rendah, yakni 29.22 dan variabel *turnover Intention* terdapat nilai mean yang besar pada kategori tinggi yakni 59.77 yang artinya apabila kepuasan kerja semakin rendah maka *turnover intention* semakin tinggi.

Dan pada kategori masa kerja diketahui bahwa pada jenis kelamin laki-laki memiliki *turnover intention* tinggi pada masa kerja > dari 2 tahun yaitu sebesar 76.9 dengan (Std) 2.00, sedangkan pada wanita terjadi *turnover intention* yang tinggi yaitu pada masa kerja lebih dari > 2 tahun yaitu sebesar 45.89 dengan Std 2.21.

DISKUSI

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima, yaitu ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, yang artinya apabila kepuasan kerja rendah maka akan diikuti oleh *turnover intention* yang tinggi pada karyawan bank BNI bagian marketing di kota Malang.

Kepuasan kerja yang rendah dalam penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa aspek. Dari hasil penelitian terdapat bahwa aspek kepuasan dengan supervisi dan promosi mempunyai kontribusi yang paling besar dibanding dengan indikator-indikator lainnya terhadap dimensi *turnover intention*. Selanjutnya pada kategori masa kerja dari hasil penelitian bahwa karyawan dengan masa kerja > dari 2 tahun memiliki kecenderungan *turnover intention* yang tinggi. Masa kerja yang sudah lama ditambah dengan beban kerja yang terlalu banyak menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak pada *turnover intention*.

Hal ini dihubungkan dengan salah satu dampak ketidakpuasan kerja yaitu penurunan produktivitas karyawan dalam bekerja yang menimbulkan kerugian besar terhadap suatu perusahaan. Penurunan produktivitas ini mengakibatkan peningkatan absensi karyawan. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan sebelumnya, selain itu karyawan mulai malas bekerja, karyawan mulai mengesampingkan urusan pekerjaan dan fokus terhadap kegiatan lain. Hal ini meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dan menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Dalam proses individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru. Pada tahap ini individu akan mempertimbangkan alternatif yang ada dan pekerjaan yang saat ini sedang disandangnya. Kemudian jika dia sudah memutuskan alternatif pekerjaan mana yang akan dia ambil, maka tahapan kognitif berubah menjadi keinginan untuk keluar. Terakhir jika individu tersebut benar-benar mengambil keputusan maka dia akan keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*). Namun jika belum melihat adanya kesempatan diluar organisasi tempatnya bekerja saat ini, maka individu akan memilih untuk bertahan.

Untuk menurunkan niat untuk pindah karyawan diperlukan adanya suatu sistem hubungan yang baik antara karyawan dan atasan lalu sistem promosi yang transparan dan berdasarkan kompetensi untuk menekan niat untuk pindah karyawan. Adanya sistem promosi yang hanya berdasarkan kedekatan dengan atasan, kurang diberikannya kesempatan bagi karyawan dari internal perusahaan untuk menduduki jabatan manajerial tertentu atau dengan kata lain selalu mengadakan rekrutmen dari eksternal perusahaan untuk menduduki posisi manajerial dan posisi penting lainnya adalah hal-hal yang perlu dihindari oleh pengambil keputusan dalam perusahaan dalam rangka untuk menekan niat untuk pindah karyawan.

Disamping faktor kepuasan dengan promosi, indikator lain berikutnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan dengan penyelia atau manager, karena indikator ini menyumbang pengaruh yang cukup besar terhadap niat pindah karyawan. Adanya dukungan yang baik oleh manager terhadap bawahan, munculnya pola pikir dan perilaku manager yang mau mendengar saran dan pendapat bawahan, perlakuan yang jujur manajemen terhadap karyawan serta juga didukung oleh motivasi kerja yang tinggi para manager itu sendiri dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan. Selain itu indikator dengan rekan kerja

dan gaji juga cukup berpengaruh dengan adanya intensi turnover. Pada aspek gaji karyawan yang menerima gaji yang dinilai secara positif lebih besar akan memenuhi kebutuhannya yang secara relatif lebih besar dan oleh karenanya akan lebih terpuaskan daripada seorang karyawan yang menerima gaji yang dinilai secara positif lebih kecil (Suhartoto, 2012).

Adapun harapan karyawan yang bekerja antara lain terpenuhinya kebutuhan hidup dirinya beserta keluarganya melalui gaji yang diperolehnya. Apabila gaji yang diperoleh kurang dapat memenuhi kebutuhan hidup, maka akan menimbulkan ketidakpuasan sehingga dapat mendorong karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang dianggapnya dapat memberikan gaji yang lebih tinggi. Gaji, dalam bekerja, adalah sesuatu yang penting walaupun mungkin bukan sesuatu yang utama. Dengan mendapatkan gaji, karyawan dapat memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa. Bagaimana pun individu perlu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Lalu aspek yang juga cukup berpengaruh yaitu rekan kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung menyebabkan rasa ketidaknyamanan karyawan di perusahaan. yang akhirnya menimbulkan keinginan untuk keluar dari perusahaan / *turnover intention*.

Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Spector (1996) yakni teori sembilan facet, karena teori ini menguraikan kepuasan kerja individu melalui kepuasan terhadap kesembilan aspek dari pekerjaan sehingga dapat memperlihatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai kepuasan kerja individu. Salah satu aspek di penelitian ini yang mempengaruhi intensi turnover adalah supervisi, promosi, dan rekan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya tentang kepuasan kerja, menunjukkan bahwa diantara pekerjaan, kualitas dari aktivitas supervisi, hubungan dengan sesama pekerja, kesempatan promosi, dan gaji yang berpengaruh dominan terhadap *turnover intention* pada karyawan di bank of Malaysia (Samad, 2013). Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Brown, 2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam suatu organisasi karena kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap moral kerja dedikasi, loyalitas, motivasi, dan tingkat kedisiplinan pegawai. Apabila kepuasan kerja karyawan ini berkurang, maka akan terjadi proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar.

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah penelitian hanya menganalisa masalah turnover intention dari satu dimensi atau satu sudut pandang yaitu dari sudut pandang karyawan bagian marketing saja, namun tidak menggali dari perspektif lain misalnya pemilik bank / manajemen puncak atau dari sudut pandang para manager yang membawahi para tenaga pemasaran sehingga dapat dihasilkan suatu hasil penelitian yang lebih menggambarkan banyak dimensi dari faktor-faktor yang menyebabkan tingginya niat untuk pindah bagi karyawan bagian pemasaran. Lalu penelitian ini hanya menganalisa turnover intention tenaga pemasaran hanya pada beberapa perusahaan (bank BNI) saja sehingga tidak cukup dapat mewakili atau menggambarkan masalah turnover intention tenaga pemasaran dalam satu industri yaitu sektor perbankan secara umum. Masih

kurangnya jumlah variabel untuk menggambarkan atau sebagai predictor munculnya turnover intention. Banyak variabel lain yang dapat ditambahkan untuk memprediksi munculnya *turnover intention*, misalnya variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, *role ambiguity*, dan budaya organisasi. Penelitian hanya menggunakan sampel dari bagian pemasaran yang pada obyek penelitian ini mengalami *turnover* yang paling tinggi dibanding pada unit kerja lain dan tidak menggunakan sampel dari unit kerja atau divisi lain.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negative antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* . dan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. dengan koefisien korelasi sebesar -0,713. Dengan hubungan korelasi yang tinggi namun negatif menunjukkan bahwa terdapat hubungan yakni apabila kepuasan kerja semakin rendah maka intensi turnover akan semakin meningkat. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention*.

Implikasi dari penelitian ini meliputi bagi perusahaan – perusahaan perbankan Memberikan kesempatan promosi yang memadai kepada seluruh karyawan dengan melakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Melakukan kegiatan *outing* atau *gathering* karyawan secara berkala untuk menghindari kejenuhan karyawan dan mempererat hubungan sesama karyawan maupun dengan atasan. Dan perusahaan juga sebaiknya mengkaji ulang sistem gaji / pendapatan yang diberikan agar tidak terjadi kesenjangan diantara karyawan. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian terkait dengan kepuasan kerja dan *turnover intention* dengan pemilihan jumlah subjek yang lebih banyak dan akurat, dan penambahan variabel lainnya sebagai pembanding.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan tetap pada head office PT X Jakarta. Depok: Universitas Indonesia.
- Ajzen, I. (1991), *The theory of planned behavior*. Academic press. Inc. Anoraga, P. Psikologi Dalam Perusahaan. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Akbar, A. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan non manajerial PT Multigroup Logistik Jakarta. Depok: Universitas Indonesia.
- Arianto, T. (2013). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada staff kantor akuntan publik, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, halaman 102-125.
- Arikunto. (2006). Prosedur penelitian Edisi Revisi Ke VI, Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2004). Seri ilmu sumber daya manusia : Psikologi Industri. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2010). Metode Penelitian. Yogyakarta: pustaka belajar. Handoko. 1998. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Bangkit Torang. (2012). Hubungan kepuasan kerja Dengan intensi turnover pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*. 1 : 52-58.
- Benjamin . (2014). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *Malaysia : Universiti Putra Malaysia*.
- Brown, E. (2012). The Place of Job Stress in Labour Turnover of the Banking Sector in the Nigerian Economy. *International Journal of Business and Management Invention*. 2 (1): 93-99.
- Engel, Harto (2012). Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi turnover. Jurnal Bisnis dan Manajemen, jurnal manajemen organisasi hal 155-165.
- Hanafiah, M. 2014. Pengaruh kepuasan kerja dan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) dengan intensi pindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan PT. Buma Desa Suara Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *E Journal Psikologi*, 1(3): 303-312.
- Harnoto. (2013). “ Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Tonasa (PERSERO) Pangkep”. Skripsi. Makasar: Universitas Hasanuddin.

- Hom, W. Griffeth, (1991). Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.3, 350-366.
- Hasibuan, MSP. (2000). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Melayu SP. (2001). Manajemen sumber daya manusia, Edisi Revisi : Bumi Aksara .
- Herzberg F. (2013). One More Time: How Do You Motivate marketing employess. *Best of havard business review 1968*. January: 87-96.
- Niderla. (2013). Organizational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in southwest nigeria. *Business Intelligence Journal*, 4 (1) : 151-165.
- Igbaria, M. dan Greenhaus, J.H., 2013. *Eterminants of MIS employees turnover intentions: a structural equation model*. *Communications of the ACM*, 35, pp.34-51.
- Jacobs E, Roodt G. (2012). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*. 59(3): 229-248.
- Jewell & Siegall. (1998). Psikologi Industry / Organisasi Modern. Edisi (Alih bahasa: Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Levin. (2013). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*. June : 49-54.
- Lilik. (2014). Hubungan antara persepsi terhadap upah dengan intensi turnover pada karyawan bank BNI semarang. Surakarta: Fakultas Psikologi UMS.
- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior, 6th edition*, Mc Graw Hill Book Company, New York.
- Mangkunegara, P. (2003). Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia. Cetakan pertama. Bandung : PT. refika Aditama
- Mathis, J. Jackson. (2001). Manajemen sumber daya manusia. Jilid satu. Jakarta : Salemba empat.
- Noor Aini Pratitha dkk. (2013). Pengaruh penerapan promosi dan demosi terhadap turnover intention karyawan pada master kredit cabang medan. Medan
- Price. (1986). *Individual in organization*. New York: McGraw Hill, *Series in Management*.

- Rangkuti. (2013). Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian marketing di Salah Satu Perusahaan Garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen*, 10(2): 129-142
- Rivai. (2001). Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.1 No.1, April 2001,halaman 335-352.
- Robbins, S. P. (2001). Perilaku organisasi. (*Organizational Behaviour*) PT.Prehalindo, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku organisasi edisi indonesia. PT. Indeks kelompok gramedia indonesia. Jakarta.
- Rusmayanti, Nanda Dwi. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan tetap pada *head office PT X Jakarta*. Depok: Universitas Indonesia.
- Samuel (2014). Akibat dari manajemen sumber daya manusia praktek pada kinerja firma: “Bukti empiris dari Teknik Tinggi Perkokoh di indonesia.” *Jurnal Manajemen* 19 (4), 622 - 632.
- Samad, Sarminah, (2013), “*Predicting Turnover Intentions: The case of bank malaysian Government* ”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.8, No.2.
- Sarwono dan Martadiredja. (2012), Riset Bisnis. Yogyakarta.
- Simamora, H. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Edisi kedua. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi YKPN .
- Sims, Emily. (2014). *Organisational culture and the job satisfaction-turnover intention link : a case study of the saudi arabian banking sector*. *World Journal of Social Sciences*. 2 (3) : 127- 141.
- Spector, P. E (1996). *Industrial organizational psychology research and practice*. Canada : simultaneously.
- Stephen P.Robbins, T. A. (2014). Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, (2008). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan *R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Suryabrata, S. (2005). Pengembangan alat ukur psikologis, Andi. Susilo Martoyo, 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : BPFE.

- Suwandi, N. (1999), Pengujian model turnover pasewark dan strawser: Studi empiris pada lingkungan akuntansi public. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, No.2,halaman 173 - 195.
- Tett, John P . (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover in Kingston general hospital: path analyses based on meta-analytic findings*. Personnel Psychology.
- Toly. (2014). Pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi terhadap intensi keluar karyawan departemen telemarketing PT Asuransi Jiwa XYZ. Depok: Universitas Indonesia.
- Tower and Watson, 2012, “A meta-analysis of intecendents and correlates of employee turnover in bank indonesian: update, moderator test, and research implications for next millenium”, Journal of Management, Vol. 26, No.3, 463-488.
- Wanous. (1980). Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas *Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Wexley dan Yukl. (1977). Manajemen publik. Jakarta: Grasindo.





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

FAKULTAS PSIKOLOGI

Asslamualaikum Wr wb

Perkenalkan , saya:

Nama : Sinta Elmi Rahmawati
NIM : 20110230311125
Status : Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas
Muhammadiyah Malang

Memohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/i berkenan mengisi angket penelitian ini guna mendukung Penyelesaian penulisan skripsi yang saat ini sedang dijalani dengan judul “Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada Karyawan Bank BNN Kota Malang”. Demikian Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Sinta Elmi R

DATA RESPONDEN

Usia :
Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan
Lama bekerja :
Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Pada halaman berikutnya terdapat dua buah angket. Pada masing-masing angket, anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban. Sebelum menjawab ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pada angket ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Anda diminta untuk menjawab secara jujur, sesuai dengan kondisi yang anda alami, bukan berdasarkan apa yang anda anggap baik.
2. Perlu anda ketahui bahwa jawaban anda akan kami rahasiakan
3. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.
4. Jika anda ingin mengubah, maka anda dapat memberi 2 garis datar (=) pada jawaban tersebut, dan anda dapat memilih jawaban lain yang anda anggap benar sesuai dengan kondisi yang anda alami.
5. Jika telah selesai, periksalah kembali jawaban anda, jangan sampai ada yang terlewatkan dan pastikan semua pernyataan telah terjawab.

Petunjuk:

Berikan Tanda Silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling tepat.

Ket:

SS	= Sangat Setuju	Nilai	: 5
S	= Setuju	Nilai	: 4
RG	= Ragu- ragu		: 3
TS	= Tidak Setuju	Nilai	: 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	Nilai	: 1

Terima kasih.

NO	PERNYATAAN	STS	TS	RG	S	SS
1.	Saya merasa dibayar cukup atas pekerjaan yang saya lakukan					
2.	Ada sedikit kesempatan untuk mendapatkan promosi di pekerjaan saya					
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaan nya					
4.	Saya tidak merasa puas dengan keuntungan yang saya terima					
5.	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya mendapatkan penghargaan atas apa yang sudah saya kerjakan					
6.	Terlalu banyak prosedur dan peraturan yang membuat pekerjaan menjadi sulit					
7.	Saya menyukai orang-orang di lingkungan kantor saya					
8.	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak artinya					
9.	Komunikasi tampak baik dalam perusahaan ini					
10.	Kenaikan gaji jarang sekali dilakukan					
11.	Mereka yang bekerja dengan baik di tempat kerja memiliki peluang bagus untuk dipromosikan.					
12.	Atasan saya tidak adil terhadap saya					
13.	keuntungan yang kami terima sama dengan yang ditawarkan oleh sebagian besar perusahaan lain.					
14.	Saya tidak pernah merasa dihargai atas pekerjaan yang saya lakukan					
15.	Usaha saya dalam melakukan pekerjaan dengan baik terkadang tidak dihiraukan					
16.	Saya merasa harus bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena ketidakmampuan orang yang bekerja dengan saya.					
17.	Saya biasanya melakukan hal-hal yang saya suka di tempat kerja					
18.	Tujuan dari perusahaan ini tidak jelas bagi saya					

19.	Saya merasa tidak dihargai atas apa yang perusahaan bayarkan kepada saya					
20.	Orang-orang akan cepat mendapatkan promosi seperti halnya di perusahaan lain					
21.	Atasan saya menunjukkan ketidaktertarikanya terhadap bawahannya					
22.	Keuntungan yang diterima saya di perusahaan ini cukup adil					
23.	Penghargaan hanya sedikit diberikan bagi mereka yang bekerja di perusahaan ini					
24.	Saya terlalu banyak melakukan pekerjaan					
25.	Saya merasa cukup nyaman dengan teman sekantor saya					
26.	Saya terkadang merasa tidak tahu pasti apa yang terjadi di dalam perusahaan ini					
27.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
28.	Saya merasa puas dengan kesempatan kenaikan gaji					
29.	Ada kesempatan yang tidak kita punya tapi bisa kita miliki					
30.	Saya senang dengan atasan saya					
31.	Saya punya banyak pekerjaan kantor					
32.	Saya tidak merasa usaha saya dihargai seperti seharusnya.					
33.	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk dipromosikan					
34.	Terlalu banyak percecokn dan peselisihan di tempat kerja					
35.	Pekerjaan saya sangat menyenangkan					
36.	Tugas dari pekerjaan saya tidak sepenuhnya dijelaskan					

N O	PERNYATAAN	STS	TS	RG	S	SS
1.	Saya tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaan					
2.	Saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan					
3.	Saya kemungkinan akan mencari pekerjaan baru tahun depan					
4.	Saya akan tetap bekerja disini sampai beberapa tahun lagi					
5.	Secepatnya saya akan meninggalkan perusahaan ini					
6.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini					



BLUE PRINT SKALA

Tabel 1.1
Distribusi item Skala Intensi Turnover untuk Penelitian

NO	Aspek item	Favorable item	Unfavorable item	Total
1.	Berpikir untuk keluar dari perusahaan	2	1	2
2.	Intensi untuk mencari alternative pekerjaan lain	4	3	2
3.	Intense untuk keluar atau mengundurkan diri	6	5	2
Total				6

Tabel 1.2
Distribusi item Skala kepuasan kerja untuk Penelitian

NO	Aspek Item	ITEM		TOTAL
		FAVORABLE (+)	UNFAVORABLE (-)	
1.	Gaji	1,28	10, 19	4
2.	Promosi	11, 20, 33	2	4
3.	Supervisi	3, 30	12, 21	4
4.	Tunjangan	13, 22	4, 29	4
5.	Penghargaan	5	14, 23, 32	4
6.	Prosedur operasional	15	6, 24, 31	4
7.	Rekan kerja	7, 25	16, 34	4
8.	Sifat Pekerjaan	17, 27, 35	8	4
9.	Komunikasi	9	18, 26, 36	4
Total				36

Validitas awal Variabel X

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	Pearson Correlation	1	,583**	,373**	,814**	,787**	,581**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,583**	1	,402**	,701**	,117	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,355	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	,373**	,402**	1	,777**	,068	,238
	Sig. (2-tailed)	,002	,001		,000	,589	,056
	N	65	65	65	65	65	65
X4	Pearson Correlation	,814**	,701**	,777**	1	,375**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X5	Pearson Correlation	,787**	,117	,068	,375**	1	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,355	,589	,002		,001
	N	65	65	65	65	65	65
X6	Pearson Correlation	,581**	,843**	,238	,506**	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,056	,000	,001	
	N	65	65	65	65	65	65
X7	Pearson Correlation	,061	,592**	,648**	,468**	-,274*	,580**
	Sig. (2-tailed)	,628	,000	,000	,000	,027	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X8	Pearson Correlation	,314*	,757**	,361**	,457**	,056	,888**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,003	,000	,660	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X9	Pearson Correlation	,093	,605**	,650**	,549**	-,352**	,485**
	Sig. (2-tailed)	,463	,000	,000	,000	,004	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X10	Pearson Correlation	,404**	,615**	,755**	,718**	,066	,309*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,602	,012
	N	65	65	65	65	65	65
X11	Pearson Correlation	,456**	,133	,000	,383**	,401**	,203
	Sig. (2-tailed)	,000	,292	1,000	,002	,001	,105
	N	65	65	65	65	65	65
X12	Pearson Correlation	,724**	,838**	,647**	,790**	,457**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X13	Pearson Correlation	,007	,078**	,070**	,045**	-,015**	,097**
	Sig. (2-tailed)	,956	,537	,577	,719	,903	,441
	N	65	65	65	65	65	65
X14	Pearson Correlation	,800**	,675	,828**	,988**	,386	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X15	Pearson Correlation	-,800**	-,675**	-,828	-,988**	-,386	-,498
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X16	Pearson Correlation	,042**	-,368**	,415**	,228	-,091**	-,628**
	Sig. (2-tailed)	,743	,003	,001	,068	,470	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X17	Pearson Correlation	-,289**	,071	,555	,237**	-,648	-,139**
	Sig. (2-tailed)	,020	,572	,000	,057	,000	,270
	N	65	65	65	65	65	65
X18	Pearson Correlation	,187**	,581**	,488	,431**	,014**	,735
	Sig. (2-tailed)	,136	,000	,000	,000	,912	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X19	Pearson Correlation	,800	,675**	,828**	,988**	,386*	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X20	Pearson Correlation	,353*	,828**	,185**	,326**	,141	,908**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,141	,008	,263	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X21	Pearson Correlation	,624	,344**	,542**	,724**	,316**	-,017**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,010	,890
	N	65	65	65	65	65	65
X22	Pearson Correlation	,814**	,676**	,777**	,976**	,375	,506*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X23	Pearson Correlation	,638**	,693	,850	,911**	,235**	,430
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,059	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X24	Pearson Correlation	,343**	-,035**	,099**	,271**	,159**	-,383**
	Sig. (2-tailed)	,005	,779	,432	,029	,205	,002
	N	65	65	65	65	65	65

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X25	Pearson Correlation	,196	,306**	,828**	,655**	-,216**	,128**

	Sig. (2-tailed)	,118	,013	,000	,000	,083	,308
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	-,131**	,344	,287**	,221**	-,431	,360**
X26	Sig. (2-tailed)	,298	,005	,021	,077	,000	,003
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,199**	,333**	,842	,687**	-,220	,131
X27	Sig. (2-tailed)	,112	,007	,000	,000	,078	,299
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	-,034**	-,120**	,036**	-,025	,019**	-,105**
X28	Sig. (2-tailed)	,785	,339	,776	,844	,878	,405
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,045**	-,350	,445	,287**	-,098	-,673**
X29	Sig. (2-tailed)	,725	,004	,000	,021	,438	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,767**	,658**	,860	,976**	,388**	,478
X30	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,610	,792**	,742**	,885**	,065*	,447**
X31	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,608	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,759*	,775**	,702**	,964**	,221	,503**
X32	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,077	,000
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,146	,304**	,889**	,665**	-,213**	,098**
X33	Sig. (2-tailed)	,247	,014	,000	,000	,089	,437
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,013**	,284**	,678**	,449**	-,262	,288*
X34	Sig. (2-tailed)	,916	,022	,000	,000	,035	,020
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,405**	-,265	,416	,474**	,331**	-,345
X35	Sig. (2-tailed)	,001	,033	,001	,000	,007	,005
	N	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,035**	,571**	,020**	,066**	-,014**	,813**
X36	Sig. (2-tailed)	,781	,000	,877	,599	,909	,000
	N	65	65	65	65	65	65

Validitas akhir Variabel X

		Correlations					
		X27	X30	X31	X32	X33	X34
X1	Pearson Correlation	,199	,767**	,610**	,759**	,146**	,013
	Sig. (2-tailed)	,112	,000	,000	,000	,247	,916
	N	65	65	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,333**	,658	,792**	,775**	,304**	,284**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,014	,022
	N	65	65	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	,842**	,860**	,742	,702**	,889	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X4	Pearson Correlation	,687**	,976**	,885**	,964	,665**	,449**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X6	Pearson Correlation	,131**	,478**	,447	,503**	,098	,288**
	Sig. (2-tailed)	,299	,000	,000	,000	,437	,020
	N	65	65	65	65	65	65
X7	Pearson Correlation	,744	,475**	,492**	,482**	,720**	,894
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X12	Pearson Correlation	,408**	,821**	,731**	,744**	,416**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,001	,001
	N	65	65	65	65	65	65
X14	Pearson Correlation	,689**	,987**	,896**	,951**	,665**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X15	Pearson Correlation	-,689**	-,987**	-,896**	-,951**	-,665**	-,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X17	Pearson Correlation	,839*	,219	,326**	,309	,766	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,080	,008	,012	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X18	Pearson Correlation	,553	,427**	,301**	,365**	,569**	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,003	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X19	Pearson Correlation	,689**	,987**	,896**	,951**	,665**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

		Correlations					
		X27	X30	X31	X32	X33	X34
X20	Pearson Correlation	,020	,335**	,461**	,395**	-,010**	,179
	Sig. (2-tailed)	,872	,006	,000	,001	,937	,154
	N	65	65	65	65	65	65
X21	Pearson Correlation	,305**	,752	,742**	,702**	,358**	-,131**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000	,003	,300
	N	65	65	65	65	65	65
X22	Pearson Correlation	,687**	,951**	,885	,964**	,624	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X23	Pearson Correlation	,620**	,961**	,920**	,870	,683**	,356**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	65	65	65	65	65	65
X25	Pearson Correlation	,983**	,641**	,607	,658**	,915	,889**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X26	Pearson Correlation	,664	,133**	,161**	,262**	,580**	,871
	Sig. (2-tailed)	,000	,292	,200	,035	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X27	Pearson Correlation	1**	,673**	,617**	,670**	,966**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X30	Pearson Correlation	,673**	1**	,885**	,915**	,691**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X31	Pearson Correlation	,617**	,885**	1**	,946**	,596**	,344**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,005
	N	65	65	65	65	65	65
X32	Pearson Correlation	,670**	,915	,946**	1	,606	,417**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	65	65	65	65	65	65
X33	Pearson Correlation	,966	,691**	,596**	,606**	1**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
X34	Pearson Correlation	,889**	,434**	,344**	,417**	,845**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

Correlations		
	x36	TOTAL
x36 Pearson Correlation	1	,456**

TOTAL	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
	Pearson Correlation	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65

Correlations

		x36	TOTAL
X1	Pearson Correlation	,035	,526**
	Sig. (2-tailed)	,781	,000
	N	65	65
X2	Pearson Correlation	,571**	,774
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X3	Pearson Correlation	,020**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,877	,000
	N	65	65
X4	Pearson Correlation	,066**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,599	,000
	N	65	65
X6	Pearson Correlation	,813**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X7	Pearson Correlation	,672	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X12	Pearson Correlation	,534**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X14	Pearson Correlation	,045**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,721	,000
	N	65	65
X15	Pearson Correlation	-,045**	-,859**
	Sig. (2-tailed)	,721	,000
	N	65	65
X17	Pearson Correlation	,029*	,510
	Sig. (2-tailed)	,816	,000
	N	65	65
X18	Pearson Correlation	,842	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65

X19	Pearson Correlation	,045**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,721	,000
	N	65	65

Correlations

		x36	TOTAL
X20	Pearson Correlation	,774	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X21	Pearson Correlation	-,502**	,337
	Sig. (2-tailed)	,000	,006
	N	65	65
X22	Pearson Correlation	,042**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,737	,000
	N	65	65
X23	Pearson Correlation	,046**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,714	,000
	N	65	65
X25	Pearson Correlation	,045**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,725	,000
	N	65	65
X26	Pearson Correlation	,611	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	65	65
X27	Pearson Correlation	,066**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,603	,000
	N	65	65
X30	Pearson Correlation	,047**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,710	,000
	N	65	65
X31	Pearson Correlation	,041**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,749	,000
	N	65	65
X32	Pearson Correlation	,063*	,843
	Sig. (2-tailed)	,617	,000
	N	65	65
X33	Pearson Correlation	,068	,785**
	Sig. (2-tailed)	,591	,000
	N	65	65
X34	Pearson Correlation	,412**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	65	65

Correlations

		x36	TOTAL
x36	Pearson Correlation	1	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	65	65



Reliabilitas Variabel X

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	25

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	2,05	,672	65
X2	2,58	,768	65
X3	2,57	,829	65
X4	2,35	,799	65
X6	1,48	,503	65
X7	2,57	1,250	65
X12	2,69	,769	65
X14	2,37	,782	65
X15	3,63	,782	65
X17	2,43	,749	65
X18	3,29	1,011	65
X19	2,37	,782	65
X20	2,92	1,005	65
X21	2,72	,740	65
X22	2,35	,799	65

X23	2,37	,762	65
X25	2,65	,959	65
X26	3,72	,740	65
X27	2,65	,943	65
X30	2,38	,784	65
X31	1,15	,364	65
X32	2,31	,769	65
X33	2,68	,954	65
X34	2,12	1,097	65
x36	3,92	,816	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	62,29	183,148	,499	,947
X2	61,75	177,095	,732	,944
X3	61,77	173,899	,827	,943
X4	61,98	173,890	,861	,943
X6	62,86	184,152	,605	,946
X7	61,77	165,212	,806	,943
X12	61,65	175,420	,818	,943
X14	61,97	174,155	,867	,943
X15	60,71	212,398	-,893	,961
X17	61,91	182,366	,481	,947
X18	61,05	172,701	,713	,944
X19	61,97	174,155	,867	,943
X20	61,42	179,184	,464	,948
X21	61,62	185,303	,338	,948
X22	61,98	173,984	,856	,943
X23	61,97	175,749	,809	,943
X25	61,69	171,935	,788	,943
X26	60,62	181,334	,541	,946
X27	61,69	171,810	,808	,943
X30	61,95	174,357	,854	,943
X31	63,18	184,465	,817	,946
X32	62,03	174,874	,846	,943
X33	61,66	172,227	,780	,943
X34	62,22	170,672	,725	,944
x36	60,42	184,247	,350	,948

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
64,34	192,665	13,880	25



Validitas awal variabel Y

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	Pearson Correlation	1	,087	,041	,221	,249*	,123
	Sig. (2-tailed)		,490	,743	,077	,045	,329
	N	65	65	65	65	65	65
Y2	Pearson Correlation	,087	1	,713**	,626**	,472**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,490		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y3	Pearson Correlation	,041	,713**	1	,854**	,658**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,743	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y4	Pearson Correlation	,221	,626**	,854**	1	,805**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,077	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y5	Pearson Correlation	,249*	,472**	,658**	,805**	1	,425**
	Sig. (2-tailed)	,045	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y6	Pearson Correlation	,123	,709**	,834**	,842**	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,329	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	,228	,792**	,928**	,958**	,780**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,067	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65

Validitas akhir variabel Y

		Correlations					
		Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL
Y2	Pearson Correlation	1	,713**	,626**	,472**	,709**	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y3	Pearson Correlation	,713**	1	,854**	,658**	,834**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y4	Pearson Correlation	,626**	,854**	1	,805**	,842**	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y5	Pearson Correlation	,472**	,658**	,805**	1	,425**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y6	Pearson Correlation	,709**	,834**	,842**	,425**	1	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	,792**	,928**	,958**	,780**	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

Reliabilitas variabel Y

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	1,74	,538	65
Y3	1,85	,667	65
Y4	3,02	,800	65
Y5	2,34	,477	65
Y6	2,68	,471	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2	9,88	4,828	,699	,910
Y3	9,77	3,962	,891	,869
Y4	8,60	3,431	,911	,873
Y5	9,28	5,078	,682	,914
Y6	8,94	4,840	,824	,892

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,62	6,772	2,602	5

Frequency Table

Kepuasan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	44	67.7	67.7	67.7
	Sedang	9	13.8	13.8	81.5
	Tinggi	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Intensi Turnover

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	35	53.8	53.8	53.8
	Sedang	11	16.9	16.9	70.8
	Tinggi	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover		Mean	TOTAL
			Tinggi	Rendah		
Kepuasan kerja	Rendah	Count of Total (%)	39 55.80%	28 41.5 %	59.77	90.55
	Tinggi	Count of Total (%)	21 13.8 %	44 67.7%	20.22	14.02
Total		Count of Total (%)	65 100 %	65 100 %		

Hasil analisis Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	90.55	16.215	65
Intensi Turnover	14.02	5.067	65

Correlations

		Kepuasan Kerja	Intensi Turnover
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	-.713**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	65	65
Intensi Turnover	Pearson Correlation	-.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.181	2.540		13.459	.000
Kepuasan Kerja	-.223	.028	-.713	-8.065	.000

a. Dependent Variable: Intensi Turnover



Frequency Table

Gaji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	17	26.2	26.2	26.2
	Sedang	36	55.4	55.4	81.5
	Tinggi	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Promosi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	36.9	36.9	36.9
	Sedang	31	47.7	47.7	84.6
	Tinggi	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Supervisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	52	80.0	80.0	80.0
	Tinggi	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Tunjangan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	52	80.0	80.0	80.0
	Sedang	2	3.1	3.1	83.1
	Tinggi	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Penghargaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	53	81.5	81.5	81.5
	Tinggi	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Pros Operasional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	2	3.1	3.1	3.1
	Sedang	10	15.4	15.4	18.5
	Tinggi	53	81.5	81.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Rekan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	36.9	36.9	36.9
	Sedang	20	30.8	30.8	67.7
	Tinggi	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Sifat Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	25	38.5	38.5	38.5
	Sedang	19	29.2	29.2	67.7
	Tinggi	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Komunikasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	24	36.9	36.9	36.9
	Sedang	1	1.5	1.5	38.5
	Tinggi	40	61.5	61.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Intensi Turnover

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	35	53.8	53.8	53.8
	Sedang	11	16.9	16.9	70.8
	Tinggi	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Gaji	65	10.45	1.705
Promosi	65	13.18	2.091
Supervisi	65	12.37	2.707
Tunjangan	65	8.38	1.809
Penghargaan	65	8.97	2.443
Pros Operasional	65	7.78	.484
Rekan Kerja	65	9.05	3.218
Sifat Pekerjaan	65	9.52	2.646
Komunikasi	65	9.85	2.063
Intensi Turnover	65	14.02	5.067
Valid N (listwise)	65		

Crosstabs

Gaji * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Gaji	Rendah	Count	10	4	3	17
		% of Total	15.4%	6.2%	4.6%	26.2%
	Sedang	Count	13	7	16	36
		% of Total	20.0%	10.8%	24.6%	55.4%
	Tinggi	Count	12			12
		% of Total	18.5%			18.5%
Total	Count	35	11	19	65	
	% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%	

Promosi * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Promosi	Rendah	Count		5	19	24
		% of Total		7.7%	29.2%	36.9%
	Sedang	Count	25	6		31
		% of Total	38.5%	9.2%		47.7%
	Tinggi	Count	10			10
		% of Total	15.4%			15.4%
Total	Count	35	11	19	65	
	% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%	

Supervisi * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Supervisi	Rendah	Count	23	10	19	52
		% of Total	35.4%	15.4%	29.2%	80.0%
	Tinggi	Count	12	1		13
		% of Total	18.5%	1.5%		20.0%
Total		Count	35	11	19	65
		% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%

Tunjangan * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnov er			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Tunjangan	Rendah	Count	22	11	19	52
		% of Total	33.8%	16.9%	29.2%	80.0%
	Sedang	Count	2			2
		% of Total	3.1%			3.1%
	Tinggi	Count	11			11
		% of Total	16.9%			16.9%
Total		Count	35	11	19	65
		% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%

Penghargaan * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Penghargaan	Rendah	Count	23	11	19	53
		% of Total	35.4%	16.9%	29.2%	81.5%
	Tinggi	Count	12			12
		% of Total	18.5%			18.5%
Total		Count	35	11	19	65
		% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%

Pros Operasional * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Pros Operasional	Rendah	Count	2			2
		% of Total	3.1%			3.1%
	Sedang	Count	6	4		10
		% of Total	9.2%	6.2%		15.4%
	Tinggi	Count	27	7	19	53
		% of Total	41.5%	10.8%	29.2%	81.5%
Total	Count	35	11	19	65	
	% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%	

Rekan Kerja * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Rekan Kerja	Rendah	Count		5	19	24
		% of Total		7.7%	29.2%	36.9%
	Sedang	Count	17	3		20
		% of Total	26.2%	4.6%		30.8%
	Tinggi	Count	18	3		21
		% of Total	27.7%	4.6%		32.3%
Total	Count	35	11	19	65	
	% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%	

Sifat Pekerjaan * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Sifat Pekerjaan	Rendah	Count		6	19	25
		% of Total		9.2%	29.2%	38.5%
	Sedang	Count	17	2		19
		% of Total	26.2%	3.1%		29.2%
	Tinggi	Count	18	3		21
		% of Total	27.7%	4.6%		32.3%
Total		Count	35	11	19	65
		% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%

Komunikasi * Intensi Turnover Crosstabulation

			Intensi Turnover			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Komunikasi	Rendah	Count		5	19	24
		% of Total		7.7%	29.2%	36.9%
	Sedang	Count		1		1
		% of Total		1.5%		1.5%
	Tinggi	Count	35	5		40
		% of Total	53.8%	7.7%		61.5%
Total	Count	35	11	19	65	
	% of Total	53.8%	16.9%	29.2%	100.0%	

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 ^a	.835	.812	2.198

- a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Tunjangan, Pros Operasional, Rekan Kerja, Supervisi, Gaji, Penghargaan, Sifat Pekerjaan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1372.492	8	171.562	35.518	.000 ^a
	Residual	270.492	56	4.830		
	Total	1642.985	64			

- a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Tunjangan, Pros Operasional, Rekan Kerja, Supervisi, Gaji, Penghargaan, Sifat Pekerjaan

- b. Dependent Variable: Intensi Turnover

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	31.526	9.644		3.269	.002	
	supervisii	-.2804	.414	-1.695	-.6.777	.000	-.861
	gaji	2.175	1.094	1.962	2.987	.052	-.442
	Tunjangan	-2.102	.916	-.751	-2.296	.025	-.333
	Promosi	5.669	1.773	2.961	3.198	.002	-.683
	Pros Operasional	1.257	1.024	.120	1.228	.225	.199
	Rekan Kerja	-2.87	1.090	-1.829	-2.942	.011	-.626
	Sifat Pekerjaan	-2.496	1.405	-1.203	-1.776	.081	-.423
	Komunikasi	101	.769	-.034	-1.33	.896	-.382

- a. Dependent Variable: Intensi Turnover